



Wilke van Beest en René Butter

Hoe herkent u innovators in uw organisatie?

Er is nog geen valide meetinstrument dat innovatief vermogen kan meten en daarbij expliciet rekening houdt met de relatie tussen de praktijk, het onderwijs en de bijkomende omgevingsfactoren. Dit meetinstrument, de ICB (Innovation Competencies Barometer), wordt in het onderzoeksproject FINCODA (Framework for Innovation Competencies Development and Assessment) ontwikkeld. Op basis van gevonden indicatoren hebben wij een checklist ontwikkeld die managers nu al zelf kunnen gebruiken om meer zicht te krijgen op het innovatief potentieel van hun medewerkers. Het instrument is vooral ontwikkelingsgericht bedoeld. De medewerker kan het instrument bijvoorbeeld zelf invullen en de manager kan het instrument over de medewerker invullen. Door in gesprek te gaan over de scores kunnen zowel de manager als de medewerker gericht werken aan het versterken van innovatief gedrag.

15

Wilke van Beest MSc (wilke.vanbeest@hu.nl) en dr. René Butter (rene.butter@rbpa.nl) zijn werkzaam bij het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek van Hogeschool Utrecht waar zij zich bezighouden met assessment van onderzoeks- en innovatievaardigheden.



Innovatief vermogen

Innovatief vermogen definiëren we als het optimaal benutten van specifieke competenties, binnen het werkdomein van de individuele werknemer, in teamverband of binnen de gehele organisatie, ten gunste van het verbeteren of vernieuwen van een product, dienst of (onderdeel van) het arbeidsproces.

Innovatieve omgeving

Innovaties bij organisaties staan of vallen bij de inzet van medewerkers met innovatief vermogen. Innovatief werkgedrag binnen organisaties vindt plaats binnen het werkdomein van de individuele werknemer, in teamverband of binnen de gehele organisatie. Innovatief vermogen en innovatief gedrag worden gestimuleerd door een innovatief organisatieklimaat. Wanneer medewerkers of managers gemotiveerd worden tot verbinden, kennis delen, informele ontmoetingen en de ruimte krijgen om te experimenteren, bevordert dit hun vermogen om concreet

>>

bij te dragen aan het verbeteren of vernieuwen van een product, dienst of (onderdeel van) het arbeidsproces. Samenwerken in bijvoorbeeld cross-functionele en cross-border teams stimuleert het innovatieve vermogen van individuen.

Het is zeer de vraag of een innovator goed moet zijn in alle dimensies

Een test die innovatief vermogen meet kan zich dus niet beperken tot enkel (individuele) prestaties. Innovatie wordt nog teveel gezien als een opzichzelfstaande competentie, terwijl innovatie vaak een proces is waarbij er meerdere vaardigheden aangeboord moeten worden. Daarbij leven we in een netwerkmaatschappij waarbij de hoeveelheid informatie en het aantal contacten, steeds meer toenemen. Het wordt voor individuen steeds belangrijker om deel uit te kunnen maken van een collectief. Interactievaardigheden zijn dus belangrijk om eigen ideeën om te zetten in concrete resultaten. De *Innovation Competencies Barometer (ICB)* meet innovatieve competenties op individueel, interpersoonlijk en netwerkniveau:

- Het individuele niveau omvat eigenschappen als het vermogen om onafhankelijk te denken, besluitvaardig en doelgericht te zijn, problemen creatief op te lossen, zelfstandig werkmethoden te ontwikkelen, zelfbeoordeling en de ontwikkeling van de eigen vaardigheden en leermethoden.
- Het interpersoonlijke niveau richt zich op communicatie tussen mensen, de mogelijkheid om samen te werken, initiatief te nemen, verantwoord te werken volgens de doelstellingen van het bedrijf, het vermogen kennis toe te passen in verschillende disciplines en te werken op basis van ethische en maatschappelijke waarden en normen.
- Het netwerkniveau heeft betrekking op het vermogen om te werken in netwerken, verbindingen te maken en te onderhouden, samen te werken in een multidisciplinaire en multiculturele omgeving en om te communiceren in een internationale omgeving.

Innovatieproces

In de literatuur wordt vaak gesteld dat een innovator het

vermogen moet hebben om te participeren in een team en in sociale netwerken, wil hij innovaties kunnen doorvoeren. Maar het is zeer de vraag of een innovator goed moet zijn in alle dimensies die bij een innovatief proces komen kijken. Sommige werknemers zullen goed zijn in het bedenken van ideeën voor producten of diensten waar zij mee werken, maar niet in het verwoorden of promoten ervan. Anderen zullen sterk zijn in het inspelen op nieuwe ontwikkelingen in hun werkveld, terwijl zij wellicht niet goed zijn in het leggen van nieuwe contacten die nodig zijn om vernieuwingen ook daadwerkelijk te realiseren. We kunnen verschillende delen in het innovatieproces onderscheiden: ideegeneratie, ideepromotie en ideerealisatie. Omdat er voor verschillende fasen in het proces tot innovatie, meerdere vaardigheden nodig zijn die zich afspelen in verschillende werkdomeinen, is het inschatten van individueel innovatief vermogen lastig. Medewerkers die in staat zijn om innovatief te zijn in hun eigen individuele werkveld, zijn in bijna alle gevallen afhankelijk van de werkdomeinen van collega's, binnen of buiten de eigen afdeling, de organisatie als geheel of zelfs de branche.

Indicatoren voor innovatief gedrag

In de literatuur vinden we, buiten de eerder genoemde competenties die gebruikt worden in de *ICB*, verschillende competenties die wijzen op een innovatief vermogen. Met betrekking tot persoonseigenschappen komen de volgende eigenschappen naar voren:

- proactieve houding
- zelfvertrouwen
- creativiteit
- context specifiek kunnen handelen
- persoonlijke empowerment in tegenstelling tot organisatie
- empowerment
- self-efficacy
- leerdoeloriëntatie.

Al deze eigenschappen zijn positief gerelateerd aan innovatief gedrag. Creatief denken wordt in de literatuur veel genoemd als indicator voor innovatief gedrag. In de context van innovatief vermogen betekent creativiteit hier dat iemand in staat is om op een originele en bruikbare manier verschillende ideeën

Hoe herkent u innovators in uw organisatie?

te combineren. Ook intrinsieke motivatie is een indicator voor innovatief vermogen. Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is om nieuwe ideeën te bedenken, betekent dit dat iemand plezier beleeft aan het oplossen van complexe problemen en het ontwikkelen van nieuwe ideeën voor de (door)ontwikkeling van producten, analytisch kan denken, nieuwe methodes wil creëren om taken uit te voeren en op die manier in staat is tot het verbeteren van bestaande processen of producten.

Intrinsieke motivatie is een indicator voor innovatief vermogen

Daarbij moet opgemerkt worden dat de context waarin medewerkers zich bevinden belangrijk is voor hun intrinsieke motivatie. Medewerkers moeten zich uitgedaagd voelen tot het takenpakket. Een medewerker die autonoom is, heeft vaak voldoende zelfvertrouwen. Dit wordt bereikt wanneer een medewerker een zekere routine heeft in zijn werk. Wanneer personen sommige taken op een routinematige basis kunnen uitvoeren, zorgt dit er namelijk voor dat er mentale ruimte vrijkomt. Iemand die een gevoel van autonomie heeft, zal eerder geneigd zijn om van traditionele wegen af te wijken. Proactief gedrag is bevorderlijk voor het innovatieproces. Een medewerker die zoekt naar verbeteringsmogelijkheden heeft een sterker innovatief vermogen. Kenmerken van pro-activiteit zijn het zoeken naar verbeteringsmogelijkheden en het kunnen zien van kansen. Medewerkers die om feedback vragen zijn beter in staat om hun ideeën kritisch te bekijken en bij te stellen waar nodig. Dit helpt om meer achter het idee of de innovatie te staan en deze uiteindelijk krachtiger te presenteren en implementeren. Ten slotte heeft iemand die bereid is om risico's te nemen en die bovendien een hogere risicotolerantie heeft, een sterker innovatief vermogen. Er zit per definitie iets onvoorspelbaars in het creëren van iets nieuws. De eigenschappen, creativiteit, autonomie, proactief gedrag en risicotolerantie zijn dus belangrijk voor innovatief vermogen.

Ontwikkeling innovatief vermogen in het HBO

De ICB meet het innovatieve vermogen van studenten en professionals in samenhang. Doordat er rekening gehouden wordt met wat innovatie in de praktijk inhoudt, kan het hoger >>



onderwijs studenten opleiden tot innovatieve professionals die voorbereid zijn op het bedrijfsleven. Hogescholen hebben tot op heden nog geen middelen om de ontwikkeling van innovatief vermogen te meten. Binnen de Hogeschool Utrecht en andere Europese Universities of Applied Sciences die aan het FINCODA project deelnemen, zal het instrument worden toegepast tijdens multidisciplinaire innovatieve projecten waaraan studenten in groepsverband werken. Door te starten met een ICB-nulmeting van het innovatief vermogen van studenten aan het begin van de studie, kunnen we vaststellen op welke gebieden de student zich kan ontwikkelen. Individuele ontwikkelpunten en ontwikkelpunten op teamniveau met betrekking tot het verbeteren of vernieuwen van een product, dienst of (onderdeel van) het arbeidsproces kunnen zo zichtbaar worden gemaakt. Zodat gericht kan worden gewerkt aan verbeteringen. Door een tweede meting kan vervolgens de leerwinst objectief worden gemeten. Hierdoor wordt coaching door docenten, begeleiders uit de praktijk en door de studenten onderling effectiever, waardoor de ontwikkeling van het innovatieve vermogen gericht kan worden versneld. Organisaties en bedrijven profiteren zo van een nieuwe aanwas van medewerkers die in staat zijn om hun innovatieve vermogen aan te boren en succesvol in te zetten in de praktijk.

Checklist innovatief potentieel

Creatief denken

In de context van innovatief vermogen betekent creativiteit dat iemand in staat is om op een originele en bruikbare manier verschillende ideeën te combineren of nieuwe ideeën toe te passen op bestaande producten, diensten of concepten.

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is een indicator voor innovatief vermogen. Iemand die intrinsiek gemotiveerd is om nieuwe ideeën te bedenken, beleeft plezier aan het oplossen van complexe problemen, het ontwikkelen van nieuwe ideeën voor de ontwikkeling van producten, analytisch denken, nieuwe methodes creëren om taken uit te voeren en het verbeteren van

bestaande processen of producten.

Vrijheid

Wanneer iemand de vrijheid voelt om extra taken op te pakken of om zijn of haar werkzaamheden op een andere manier in te vullen is hij eerder geneigd tot innovatief gedrag.

Autonomie

Iemand die een gevoel van autonomie heeft, zal eerder geneigd zijn om van traditionele wegen af te wijken. In het creativiteitsproces is het durven verlaten van de geijkte paden belangrijk. Een medewerker die autonoom is, heeft vaak voldoende zelfvertrouwen om een verandering door te voeren. Dit kan bereikt worden wanneer een medewerker een zekere routine heeft in zijn werk. Wanneer personen sommige taken op een routinematige basis kunnen uitvoeren, zorgt dit er namelijk voor dat er mentale ruimte vrijkomt.

Proactief gedrag

Kenmerken voor pro activiteit zijn het zoeken naar verbeteringsmogelijkheden en het kunnen zien van kansen. Ook actief naar feedback vragen is een indicator. Medewerkers die om feedback vragen zijn beter in staat om hun ideeën kritisch te bekijken en bij te stellen waar nodig. Dit helpt om meer achter het idee of de innovatie te staan en deze uiteindelijk krachtiger te presenteren en te implementeren.

Risicotolerantie

Iemand die bereid is om risico's te nemen en een hogere risicotolerantie heeft, heeft een groter innovatief vermogen. Er zit per definitie iets onvoorspelbaars in het creëren van iets nieuws.

Om innovators te vinden in u organisatie kunt u onderstaande vragenlijst gebruiken die is samengesteld op basis van indicatoren die gevonden zijn in de literatuur. | Md

Hoe herkent u innovators in uw organisatie?

Ben jij of is hij/zij iemand die...	ja	nee
Creativiteit		
1. het leuk vindt om na te denken over een nieuwe projectaanpak.		
2. het een uitdaging vindt om nieuwe producten te ontwikkelen in het vakgebied.		
3. graag nadenkt over hoe werkzaamheden verbeterd kunnen worden.		
4. complexe problemen ziet als een uitdaging.		
5. goed is in het vinden van een nieuwe oplossing voor een bestaand probleem.		
6. goed is in het combineren van verschillende disciplines.		
7. nieuwe ideeën kan koppelen aan bestaande ideeën (van anderen).		
Intrinsieke motivatie		
8. zijn/haar werk/project uitdagend vindt.		
9. het vakgebied waarin hij/zij werkt interessant vindt.		
Vrijheid		
10. binnen zijn/haar takenpakket de ruimte voelt en creëert om nieuwe dingen op te pakken.		
11. vindt dat er voldoende tijd is om nieuwe dingen op te pakken.		
Autonomie		
12. goed is in zijn/haar werk.		
13. durft uit te dragen dat hij/zij goed is in zijn/haar werk.		
14. zijn/haar kerntaken geroutineerd kan uitvoeren en daardoor energie overhoudt om in vernieuwing te kunnen investeren.		
Proactief gedrag		
15. zichzelf kan verbeteren.		
16. op zoek is naar verbeteringen in werkprocessen.		
17. probeert om de producten of diensten waaraan/waarmee hij/zij werkt te verbeteren.		
18. anderen regelmatig vraagt om feedback op zijn/haar eigen functioneren.		
19. anderen regelmatig om feedback vraagt op datgene waar hij/zij zich mee bezig houdt.		
20. om de mening van anderen vraagt wanneer hij/zij iets nieuws bedenkt.		
21. goed om de hoogte is van de ontwikkelingen in het vakgebied, zodat hij/zij nieuwe kansen kan signaleren.		
22. nagaat of relevant nieuws dat betrekking heeft op het vakgebied, interessant is voor zijn/haar werk.		
Risicotolerantie		
23. bereid is om risico's te nemen in zijn/haar werk.		
24. graag een uitdaging aangaat, ook als dit een risico voor het bedrijf/de organisatie kan zijn.		
25. risico's neemt om vernieuwend te kunnen zijn.		
26. houdt van onvoorspelbaarheid.		
27. enthousiast wordt van collega's die zoeken naar vernieuwing.		
28. het niet belangrijk vindt om controle te hebben over zijn/haar werkzaamheden.		
29. het logisch vindt dat niet alle projecten waar hij/zij zelf aan meewerkt succesvol zijn.		

Een ‘ja’ wijst op innovatief gedrag. Naarmate het aantal ja-antwoorden groter is kan dit dus duiden op een groter innovatief vermogen.